

שלושה ביטויים של הלימה פרט-סביבה (P-E Fit) והשפעתם הדיפרנציאלית על ביטויי המחויבות בארגוני עבודה

אסתר בהט ואוריאל לויתן

מחקרים רבים מראים את הקשר בין חישובי כדאיות אינסטרומנטליים של הפרט לבין מחויבותו לארגוני עסקים ועבודה. מטרתו של מחקר זה היא להראות שהמחויבות לארגון אינה נקבעת רק על-פי צרכיו או יכולותיו של הפרט וההזדמנויות הניתנות לו לסיפוקם או למימושם על-ידי הארגון, כי אם גם על-פי ציפייתו להגשמת ערכיו באמצעות מטרות הארגון ועל-פי האפשרות לביטוי זהותו העצמית בתפקידיו בארגון. במחקר נבחנו קשרים בין שלושה תחומים המבטאים הלימה בין הפרט לסביבתו הארגונית ותורמים למחויבות לארגון – מידת סיפוק הצרכים, מידת הגשמת הערכים, מידת ביטוי הזהות העצמית – לבין ביטויים שונים של מחויבות לארגון – הזדהות, תרומה, נוכחות. המחקר התבסס על שאלוני עמדות שמילאו 444 אנשים הפעילים במסגרות חברתיות ועובדים בארגוני עסקים ועבודה. הממצאים הראו שההלימה בין צרכים לבין סיפוקם היא המרכזית בתרומתה לביטויי המחויבות לארגוני עבודה, ותרומתה הגבוהה ביותר היא בביטויי נוכחות. כמו כן נמצא ששביעות רצון מהגשמת הערכים ומביטוי הזהות העצמית תורמת אף היא למחויבות לארגון. נוסף על כך, נמצא שתחומי ההלימה פרט-סביבה: (א) מובחנים זה מזה; (ב) תורמים באופן דיפרנציאלי לביטויי המחויבות לארגון; (ג) תרומתם מצטברת. מן הממצאים אפשר להסיק כי ארגוני עבודה

* ד"ר אסתר בהט, אוניברסיטת חיפה.

דואר אלקטרוני: stbahat@gmail.com

פרופ' אוריאל לויתן, החוג לסוציולוגיה, המכללה האקדמית גליל מערבי.

מאמר זה מדווח על חלק מעבודת הדוקטורט של אסתר בהט, שנכתבה בהנחיית אוריאל לויתן.

שיאפשרו את סיפוק הצרכים של עובדיהם, ובה בעת יאפשרו להם להגשים ערכים ולבטא את זהותם העצמית, יפיקו מעובדיהם מידת גבוהה יחסית של מחויבות לעומת מצב שבו ידגישו את סיפוק הצרכים בלבד.

מילות מפתח: מחויבות ארגונית, הלימה פרט-סביבה, צרכים, ערכים, זהות אישית, הניעה לעבודה, צרכים פסיכולוגיים, הגשמה עצמית, עמדות כלפי עבודה

תאורטיקנים וחוקרים מצביעים על כך שמידת ההלימה בין מאפייני הפרט לבין ההודמנויות שהארגון מציע לו בכל נוגע לאותם מאפיינים (הלימה פרט-סביבה, P-E Fit) תורמת למחויבותו לארגון (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). בספרות המחקר מופיעים שלושה תחומים המבוססים על מידת ההלימה בין הפרט לבין סביבתו הארגונית ותורמים למחויבותו לארגון: (1) צרכים וסיפוקם / יכולות ומימושן (להלן סיפוק צרכים) – הלימה בין צרכים או יכולות לבין ההודמנויות שהארגון מציע לשם סיפוק הצרכים או מימוש היכולות; (2) ערכים והגשמתם (להלן הגשמת ערכים) – הלימה בין ערכיו של הפרט לבין האפשרות להגשמתם באמצעות המטרות והיעדים של הארגון; (3) דימויי העצמי וביטוייהם (להלן ביטויי הזהות העצמית) – הלימה בין דימויי העצמי של הפרט לבין ההודמנויות שהארגון פותח לפניו כדי להביאם לכלל ביטוי. ואולם, התמיכה התאורטית והמחקרית ששלושת התחומים הללו זוכים לה בספרות העוסקת בהתנהגות בארגוני עבודה, אינה מאוזנת. תרומת ההלימה בין צרכי הפרט לבין סיפוקם מעוגנת היטב בתאוריה ובמחקר (למשל, לויתן, 1997; Taris, Feij, & Van Vianen, 2005), ואפשר ללמוד מהם שככל שעולה מידת התגמולים הארגוניים הקשורים לצרכים מסוימים של הפרט, מחויבותו לארגון גבוהה יותר. לעומת זאת, לתרומתה של הגשמת ערכים למחויבות הפרט לארגון ולתרומתו של ביטוי הזהות העצמית¹ למחויבות לארגון יש אמנם התייחסות תאורטית (למשל, לויתן, 1997; 1990; Shamir), אך היבול המחקרי הנוגע לתרומתה של הגשמת הערכים מצומצם ביותר. כמו כן, אין כל מחקר אמפירי המדגים את חשיבות ביטוייה של הזהות העצמית כתורמת למחויבות לארגוני עסקים ועבודה.

יתרה מזאת, אפשר לראות שמחקרים עוסקים בתרומה של הגשמת הערכים של האנשים בארגון למחויבותם לארגוני עבודה, עוסקים למעשה בערכי עבודה (למשל Hofstede, 1998), או "אילו ערכים היית רוצה או מעדיף שיהיו בארגונך?"

1 במחקר זה נעשה שימוש חלופי במונחים "זהות עצמית" (self-identity) ו"דימוי עצמי" (self-image), כפי שעשו חוקרים אחרים (למשל, לויתן, 1997; 1990; Shamir).

(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). בשימוש זה במושג "ערכים" אין משום התייחסות לשאלה מה נכון ומה מוסרי לעשות - בלי קשר לתועלות או לעלויות (Schwartz, 1977). כלומר, החוקרים בחנו תוצאות הרצויות או אינן רצויות למשתתפי מחקריהם, אך לא בחנו התנהגות בפועל או אמונה כיצד רצוי או ראוי להתנהג (Meglino & Ravlin, 1998), ואף לא מה ראוי להיות רצוי.

מחקרים העוסקים במחויבות לארגוני עבודה או לעסקים בדקו לרוב את מידת ההתאמה בין ערכי העבודה של הפרט לבין תגמולים הניתנים לו לסיפוקם בתפקידו או על-ידי ארגון העבודה (למשל, Taris et al., 2005; Taris & Feij, 2001; Hult, 2005). לעומת זאת, המחקרים העוסקים במידת ההתאמה בין ערכים חברתיים כלליים (למשל, תרומה לחברה) לבין יעדי הארגון ומטרותיו ואופן תרומתם למחויבות, נערכו באיגודים מקצועיים, בארגונים חברתיים-התנדבותיים ובארגונים אידאולוגיים-פוליטיים (למשל, Sverke & Kuruville, 1995), אך כמעט לא נעשו בארגוני עסקים או עבודה.

הטיעון המרכזי המהווה אפוא את הרקע למחקר זה מתבסס על התופעה שצרכים אינסטרומנטליים וחישובי כדאיות של רווח והפסד מודגשים הדגשת יתר, ולצדם יש התייחסות מעטה לגורמים ערכיים ואף התעלמות מתרומתם של תהליכי העצמי למחויבות לארגוני עסקים ועבודה. עניין זה נראה תמוה, מאחר שממחקרים עולה כי ערכים קובעים את העמדות, את הנטיות להתנהגות ואת ההתנהגות בפועל של האדם (Hofstede, 1998; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992) ומאחר שספרות הפסיכולוגיה החברתית התייחסה רבות אל העצמי כמניע להתנהגות. לפיכך, במחקר זה נעשה ניסיון להרחיב את המסגרת התאורטית של הגורמים התורמים למחויבות לארגון, כך שנוסף על ההיבטים האינסטרומנטליים שנכללו בה עד כה, ייכללו בה היבטים ערכיים והיבטים של זהות עצמית.

תחומי הלימה פרט-סביבה ומחויבות לארגון

לשלושת התחומים התורמים למחויבות הפרט לארגון (סיפוק צרכים, הגשמת ערכים, ביטויים של זהות עצמית) יש מכנה משותף מבני - הם ביטוי למידת ההלימה בין הפרט לבין סביבתו הארגונית. הם מניעים את האדם לתרום לארגון שהוא פעיל בו, אך הם נבדלים זה מזה בעולמות התוכן שלהם. ההבדלים העיקריים ביניהם מוצגים בהמשך.

צרכים וסיפוקם, יכולות ומימושן

צרכים או יכולות של האדם הם ביטוי לחסר כלשהו ולרצון לספקו או לממשו. למשל, אדם בוחר לתרום לארגון כדי לבטא עמדות והתנהגויות המחזקות את הארגון או לגלות מאמץ להשגת המטרות של הארגון בתמורה לתגמולים שהארגון מעניק לסיפוק צרכיו (למשל, כסף או הערכה) או בתמורה להזדמנויות למימוש יכולותיו (למשל כישורים או ידע). באופן הזה האדם פועל מתוך חשיבה רציונלית ובחינת כדאיות - "האם כדאי לי

לתרום?", "עד כמה כדאי לי לתרום?", "באיזה ארגון כדאי לי לתרום?". הכוח המניע של הצרכים קיים כל עוד אותם צרכים אינם באים לידי סיפוק, והוא בטל עם סיפוקם המלא (לויתן ורוזנר, 2001).

תאוריות המבוססות על הגישה האינסטרומנטלית הזאת (למשל, Adams, 1963; Herzberg, 1966; Maslow, 1970) מצביעות על קשרים בין הזדמנויות לסיפוק צרכים לבין המחויבות לארגון. כל התאוריות מתייחסות לקשרים בין הזדמנויות לסיפוק הצרכים לבין המחויבות לארגון, והן מלמדות שככל שעולה מידת חשיבותם של תגמולים ארגוניים הקשורים לצרכים מסוימים, כך הקשר שלהם למחויבות לארגון חזק יותר. החוקרים מאפיינים את התגמולים הארגוניים כפנימיים (אינטרינזיים, intrinsic) או כחיצוניים (אקסטרינזיים, extrinsic). תגמולים פנימיים הם חלק מן ההתנהגות עצמה, כלומר הפעילות עצמה היא התגמול המספק, ואילו תגמולים חיצוניים הם תמורה הניתנת על ביצוע העבודה, כלומר חיצוניים להתנהגות התורמת. נמצא שתרומתם של תגמולים שסיפוקם אינטרינזי למחויבות לארגון גבוהה מתרומתם של תגמולים שסיפוקם אקסטרינזי (Hult, 2005). הסיבה העיקרית לכך היא שהתגמולים האינטרינזיים הם חלק מן ההתנהגות התורמת גם מעבר לצו התפקיד, ועצם הפעילות לסיפוקם היא הנאה בזכות עצמה ויש בה ביטוי להניעה.

סיפוק הצרכים כמקור למחויבות של העובד הוא מרכזי בארגוני עסקים ועבודה. בארגונים מעין אלו תהליך ההתקשרות בין העובד לבין הארגון מבוסס על יחסי חליפין: הארגון מעניק לעובדיו תגמולים לסיפוק צורכיהם, ובתמורה לכך הוא מצפה שהם יבצעו את תפקידם באופן התורם לארגון. לעתים העובד הוא שיוזם את תהליך החליפין: הוא תורם לארגון ומצפה לתגמול (לויתן, 1997). סיפוק הצרכים כמקור למחויבות בארגוני עבודה ועסקים הוא מרכזי יותר מהגשמת הערכים או מביטוי הזהות העצמית כמקור למחויבות, מאחר שלרוב העובד אינו מצפה להגשים את ערכיו או לבטא את זהותו העצמית במקום העבודה. להפך, מקום העבודה הוא שמצפה כי העובד יתנהג לפי ערכי הארגון (הנמצאים רק לעתים בהלימה עם ערכי העובד) ויאמץ את ההיבטים הקשורים בזהות התפקידית שהוא ממלא.

סיפוק צורכי העובד יתרום בדרך כלל לכוונתו להישאר בארגון, משום שהוא ירצה להמשיך ולקבל את התגמולים הניתנים לו לפי עסקת החליפין בינו לבין הארגון. ואולם, אין הכרח שסיפוק הצרכים יתרום לנכונות העובד לתרום מעבר לגדרש ממנו בהגדרות התפקיד או לפיתוח של הזדהות עם הארגון, משום שתרומה והזדהות אינן עומדות בבסיס עסקת החליפין הזאת. לטענות אלו נמצא חיזוק במחקרים לא מעטים. נמצא שערכי עבודה אינסטרומנטליים, או צרכים במחקר זה, המסופקים בארגון יכולים להסביר את השונות בכוונה להישאר בארגון (Popper & Lipshitz, 1992; Taris et al., 2005; Van Vianen, De Pater, & Van Dijk, 2007), אך הם אינם מסבירים את השונות במחויבות הרגשית לארגון (או הזדהות, במחקר זה) ויש ביכולתם להסביר רק חלק קטן מן השונות בהתנהגות מעבר לדרישות התפקיד (Popper & Lipshitz, 1992). לויתן

(Leviatan, 2003) מציין שיוצא מן הכלל הוא סיפוק הצרכים הנחשבים גבוהים, כגון הצורך בהישג, באוטונומיה, בהשפעה או במימוש עצמי, המסביר באופן חלקי את תרומת העובד לארגון גם מעבר לצו התפקיד ולהזדהות עם הארגון. הסיבה לכך היא שסיפוק צרכים גבוהים הוא אינטרינזי, הוא חלק מן הפעילות התורמת עצמה ואינו ניתן כגמול עליה. מסיבה זו אפשר לומר שסיפוק צרכים גבוהים מלווה בהנאה וגם מעורר הניעה, שהיא מעבר לנדרש לפי צו התפקיד והארגון.

ערכים והגשמתם

ערכים מבטאים את הראוי והנכון ולא דווקא את מה שאנשים רוצים (Kluckhohn, 1962). ערכים, לעומת צרכים, אינם משקפים את מה שהאדם רוצה להשיג, אלא את האמונות המכוונות את פעילותו ומגדירות את אישיותו (Taris & Feij, 2001). יתרה מזאת, ערכים דורשים לעתים הקרבה מצד האדם – הקרבה של סיפוק צרכיו או של הפוטנציאל לסיפוק צרכיו. כלומר, הגשמתם של ערכים מנוגדת לעתים לסיפוקם של צרכים. לדוגמה, אדם מוכן להשקיע מזמנו או מכספו למען ארגון המביא לידי ביטוי את ערכיו (למשל, ארגון המסייע למשפחות מעוטות יכולת) או אף להקריב את חייו (למשל, חייל בשדה הקרב) למען הגשמתו של ערך מסוים.

תאוריה הרואה בערכים מניע לפעולה היא תאוריית הערכים של שוורץ (Schwartz, 1992). התאוריה מגדירה ערכים שהגשמתם היא מטרה ראויה, המשמשת עיקרון מנחה בחיים ואינה תלויה מצב. שוורץ סיווג את הערכים לעשרה סוגים של יעדים שהאדם מכוון אליהם: הכוונה עצמית (self-direction), עוררות (stimulation), נהנתנות (hedonism), הישגיות (achievement), עוצמה (power), ביטחון (security), תואמנות (conformity), מסורתיות (tradition), נדיבות (benevolence) ואוניברסליות (universalism). הערכים אמנם נגזרים מצרכיו של היחיד כאורגניזם ביולוגי (למשל, ערך ההכוונה העצמית נגזר מן הצורך באוטונומיה), אך הם שונים מצרכים: ערכים הם מעין אופק המצביע על כיוון של התנהגות שהיא מעבר לסיטואציה מסוימת, והכוח המניע שלהם הוא תמיד בשיאו. צרכים, לעומת זאת, מצביעים על יעד לסיפוק (לויטן ורוזנר, 2001), שמקורו בחסר כלשהו בנקודת זמן מסוימת.

בספרות התאורטית התייחסו בהרחבה לערכים כרכיב חשוב התורם למחויבות לארגון. אפשר ללמוד זאת כבר מן ההגדרות השונות למחויבות לארגון, הכוללות אמונה וקבלה של ערכי הארגון ומטרותיו. לדוגמה, שמיר (Shamir, 1990) ציין כי ערכי האדם משמשים מניע להתנהגות וקובעים את התנהגותו בארגון. לויטן ורוזנר (2001) הראו כי מאחר שערכיו של האדם הם מן הרכיבים המרכזיים ביותר בהגדרת העצמית (Rokeach, 1973), הרצון להגשימם במסגרת חברתית או ארגונית הוא מניע חזק בקביעת התנהגות ועמדות. מפתיעה אפוא העובדה שרוב המודלים למחויבות לארגון לא כללו מקורות ערכיים כתורמים למחויבות לארגון והתמקדו בעיקר במקורות האינסטרומנטליים של סיפוק הצרכים, ואך מעט מחקרים נערכו על הערכים כתורמים למחויבות לארגון.

ההתמקדות במקורות האינסטרומנטליים ולא במקורות הערכיים יכולה לנבוע מכך שרוב המחקרים נערכו בסביבה ארגונית של עבודה, שבה מקור המחויבות העיקרי שבא לידי ביטוי הוא סיפוק צרכים (לויתן, 1997). סיבה אפשרית אחרת היא שסיפוק צרכים נעשה על-ידי משאבים חומריים, שניתן למדוד אותם בקלות יחסית משום שאינם תלויים בהבדלים בין-אישיים (Leviatan, 2003). שמיר (Shamir, 1990) סבר כי המגמה של הדגשת יתר של המקורות האינסטרומנטליים למחויבות לארגון נובעת מכך שרוב התאוריות המסבירות את המחויבות לארגון מקורן במחקרים שנעשו בחברה האמריקנית, האינדיבידואליסטית במהותה.

מידת ההגשמה של ערכים היא המקור הדומיננטי ביותר בארגונים התנדבותיים או אידאולוגיים למחויבות לארגון: ההתגייסות לפעילות בארגונים מעין אלו והפעילות ההתנדבותית בהם מבוססות בעיקרן על ההתאמה בין ערכי החברים לבין ערכי הארגון ויעדיו, כפי שהם נתפסים בעיני החברים. המשמעות היא שמידת ההגשמה של ערכי הפרט במסגרת הארגונית תקבע במידה רבה את מידת השקעתו בפעילות בארגון בלא קשר לסיפוק צרכיו. יתרה מזאת, אדם מוכן לתרום להשגת יעדיו של ארגון התנדבותי או אידאולוגי בלי שיהיה חבר בו. למשל, אדם מוכן לתרום רבות מזמנו או מכספו למען הסיכוי שתיבחר מפלגה המייצגת את ערכיו, אך אינו מעוניין להתפקד כחבר בה. כך גם אדם המזדהה עם ערכיו של ארגון כלשהו ומפיץ ומקדם את הערכים האלה בלי לרצות להירשם בו כחבר. יש לשער כי כך יהיה גם בארגון עסקי או בעבודה: ביטויים של הלימה בין ערכי הפרט לבין יעדי הארגון ומטרותיו יביאו לכיטויי מחויבות גבוהים של תרומה לארגון בכלל ותרומה מעבר לצו התפקיד בפרט, וכן לתפיסה של הארגון כחלק מן הפרט – נוסף על נוכחות בפועל בארגון. הסיבה לכך היא שערכים מבטאים אופק שאין לו גבול, והשאיפה להגשמתם חזקה יותר מכל גבול חוץ שנקבע בין העובד לבין הארגון.

זהות עצמית וביטוייה

זהות העצמית מתפתחת בתהליכי שיקוף והערכה (Gecas & Burke, 1995) המבוססים על תהליכים חברתיים של "האני במראה" (Cooley, 1967) – כלומר, איך אנו מאמינים שאחרים רואים אותנו – ועל תהליכים פסיכולוגיים של השוואה חברתית לאנשים, לקבוצות או לקטגוריות חברתיות (Rosenberg, 1979). לחשיבות של ביטוי זהות העצמית במילים ובמעשים יש התייחסות בספרות: כץ וקאהן (Katz & Kahn, 1978) ציינו כי הפרט שואף לבטא את עצמו כדי לבסס זהות עצמית משביעת רצון. קלמן (Kelman, 2006) טען שלאנשים יש זהויות שהם שואפים להביע בקבוצות ובארגונים שהם משתייכים אליהם. סינדר ואייקס (Synder & Ickes, 1985) ציינו כי אנשים משקיעים זמן בפעילויות המאפשרות להם להביע את נטיותיהם, את עמדותיהם ואת מושג העצמי שלהם. וטרמן ועמיתיו (Waterman et al., 2003) טענו כי בפעילויות של ביטוי האישיות אנשים חווים תחושה עמוקה של אושר ושל חיות, תחושה של "זה מי שאני", "זה המקום שאני רוצה להיות בו" ו"זה מה שאני רוצה לעשות".

אם כן, הרצון לבטא את זהות העצמית כמקור למחויבות לארגון שונה מסיפוק צרכים או מהגשמת ערכים כמקור למחויבות, בכך שהוא נובע בעיקר מן האדם עצמו וכמעט אינו תלוי בקריטריונים חיצוניים (למשל, הזדמנויות שהארגון מעניק לעובדיו או יעדי הארגון ומטרותיו). המחויבות לארגון תגבר ככל שיתאפשר לאדם להשיג עקיבות בין זהותו העצמית לבין התנהגותו ועמדותיו בתפקידיו כעובד. לדוגמה, אדם בתפקיד שומר במקום שהשמירה היא גורם מרתיע יותר מאשר צורך אמתי, נוהג לפי כל ההנחיות ומקפיד על כל הפרטים גם אם אינו נדרש לכך, גם אם אין צופים בו וגם אם לא יקבל על כך תגמולים נוספים או עונשים. אדם זה בוודאי מקפיד על הפרטים ועל הנהלים לא משום שהוא מבקש לספק את צרכיו, הלא את שכרו הוא מקבל ממילא, ולא כדי להגשים את ערכיו, הלא אין כאן ערכים ואין כאן הלימה עמו, אלא ככל הנראה משום שהוא מבקש להביא לידי ביטוי את זהותו העצמית – אם הוא עושה משהו, הוא עושה אותו באופן מושלם. כלומר, משמעות פעולותיו של אדם בעל אישיות כזו היא גם דרך חיים המבטאת את הגדרתו העצמית. הזדמנויות לביטוי זהותו העצמית של הפרט אמנם מתקיימות בצורה בולטת ביותר במסגרות חברתיות, שהאדם יכול לבטא בהן את עצמו במגבלות מעטות יחסית מן הסוג שארגונים אחרים מטילים על הגדרות התפקיד בהן, אך עלינו לצפות כי גם בתפקידיו בעבודה ישאף העובד לבטא את עצמו ככל האפשר. המשמעות היא שביטוי זהותו העצמית של הפרט יתרום למחויבותו לארגון בלא קשר לשאלה אם צרכיו מסופקים או אם ערכיו מתגשמים. ממש כמו במקרה של ההלימה בין ערכי הפרט לבין יעדי הארגון ומטרותיו, כך גם במקרה של ההלימה בין זהותו העצמית של הפרט לבין דרכי ביטויה בתפקידו בארגון שהוא עובד בו. כלומר, הקשר בין ביטוי זהותו העצמית בארגון לבין ההזדהות עם הארגון והתרומה לו מעבר לצו התפקיד ימצא ביטוי חזק יותר בעמדות ובהתנהגות מאשר בעצם הרצון להיות נוכח בארגון כחבר בו. שלושת תחומי ההלימה שהוצגו למעלה נוגעים למושגים שונים מבחינה תאורטית. עדיין יכולה לעלות טענה כי אולי הם ביטויים שמייים שונים לאותו מושג, ולמעשה הם מבטאים סיפוק צרכים ברמות שונות. כלומר, אפשר לטעון כי הגשמת ערכים אינה אלא סיפוק צרכים עליונים או עמוקים יותר, והביטוי של זהותו העצמית אינו יותר מסיפוק צרכים ייחודיים לאדם בגין אישיותו. מכאן נובע שעלינו לבחון (וכך נעשה במחקר זה) אם מושגים תאורטיים אלו אכן מובחנים זה מזה.

המחויבות לארגון

המחויבות לארגון היא מטרה מרכזית בארגוני עסקים ועבודה, ויש לה תפקיד מכריע בקביעת עתידם. למרות ההסכמה הכללית בין החוקרים כי המחויבות לארגון משקפת גישה כללית חיובית של הפרט כלפי הארגון וגישה זו היא בעלת משמעות מבחינת התנהגותיותו של הפרט בארגון לאורך זמן, אין הסכמה באשר להגדרתה המדויקת ולתיחומה.

ההגדרה של מוודיי ועמיתיו למחויבות לארגון (Mowday, Porter, & Steers, 1982) עונה על שני קריטריונים חשובים, שהגדרות רבות אחרות אינן עומדות בהם. היא אינה כללית מדי והיא מבחינה בין רכיבים שונים של המחויבות לארגון. בכך היא שונה, למשל, מהגדרתו של יולין (Hulin, 1992), שציין כי את המחויבות לארגון ניתן לראות כחלק ממכוונות כללית, חיובית או שלילית, של הפרט כלפי הארגון שהוא משתייך אליו. יתרה מזאת, הגדרה זו מציגה את הרכיבים עצמם של המחויבות לארגון, בלי לכלול את הסיבות למחויבות. הגדרה זו מנוגדת, למשל, להגדרה המקובלת מאוד של אלן ומאיייר (Allen & Meyer, 1990), שאמנם הבחינו בין סוגים שונים של מחויבות, אבל הצמידו להם סיבות משוערות. לדוגמה, הם הגדירו "מחויבות מתמשכת" כנטייה להישאר חבר בארגון בשל העלות הנתפסת של עזיבת הארגון (Meyer & Allen, 1984). את "המחויבות הערכית" הם הגדירו כנטייה להישאר חבר בארגון בשל תחושת חובה ונאמנות שמקורה בערכים מופנמים של האדם (Allen & Meyer, 1990).

מאחר שמחקר זה עוסק בטיב הקשרים בין הגורמים התורמים למחויבות לארגון, המבוססים על הלימה פרט-ארגון, לבין ביטויי המחויבות של הפרט לארגון, נבחרה הגישה המבחינה בין הגורמים התורמים למחויבות לארגון לבין ביטוייהם ורואה במחויבות לארגון מושג רבי-ממדי. כמו כן, אין הנחה אפריורית באשר למקורות שהמחויבות לארגון נובעת מהם. לצורך המחקר אימצנו את הגדרתם המקורית של מוודיי ועמיתיו (Mowday et al., 1982), שהגדירו את המחויבות לארגון כהתקשרות הפרט אל הארגון שביטוייה הם שלושה: (1) הזדהות עם הארגון – הזדהות קיצונית של הפרט עם הארגון ותפיסתו כהמשך של האני שלו; (2) תרומה לארגון לפי צו התפקיד ומעבר לדרישות התפקיד – מידת המאמץ שהפרט מוכן להשקיע בארגון בביצוע תפקידו ובהשגת מטרות הארגון ויעדיו; (3) נוכחות בארגון – רצון עז של הפרט להישאר בארגון והישארות בפועל בארגון – למעשה זה אחד התנאים המרכזיים לכך שאנשים יוכלו להשקיע את משאביהם האישיים כדי להשיג את מטרות הארגון ואת יעדיו. כל אחד מן הביטויים הללו נמצא על רצף: ככל שהוא חזק יותר, כך התועלת שלו לארגון רבה יותר, ולהפך. שלושת הביטויים הללו בלתי תלויים זה בזה באופן תאורטי, ולכן אין זה הכרחי שהם ישתנו בהתאמה. כלומר, יש אפשרות שלאנשים שונים בארגונים שונים או באותו ארגון יהיו ביטויים חזקים או חלשים ברכיב אחד של מחויבות או ביטויים חזקים או חלשים ברכיבים האחרים. עם זאת, מבחינה אמפירית, שלושת רכיבי המחויבות מופיעים בדרך כלל בהתאמה.

דרכי מדידה של ההלימה פרט-סביבה

מדידת ההלימה פרט-סביבה מופיעה בספרות בשתי צורות עיקריות (Kristof-Brown et al., 2005): האחת, הלימה בפועל – מדידה בנפרד של משתני אדם וסביבה כפי שמדווחים עליהם מקורות שונים, למשל, הצהרה של צורכי הפרט בהשוואה לתגמולים שהארגון מעניק לו בפועל. והאחרת, הלימה נתפסת – הערכה ישירה של מידת ההלימה

בין הפרט לבין הארגון כפי שהפרט תופס אותה ומדווח עליה. לכל שיטת מדידה יש יתרונות וחסרונות. במדידת ההלימה בפועל יש קושי להחליט כיצד נקבע הפרופיל של ערכי הארגון או אילו ערכים תורמים תרומה ניכרת להתנהגות בארגון (Meglino & Ravlin, 1998). באשר למדידת ההלימה הנתפסת, זו מדויקת רק אם המודעות של הפרט לעצמו ולארגון היא גבוהה. למשל, אנשים עשויים להעריך את סביבת העבודה שלהם כמספקת הלימה נמוכה ועדיין לדווח על רמה גבוהה של שביעות רצון מאותה סביבה (Kristof-Brown et al., 2005). עם זאת, הלימה נתפסת היא גורם מנבא, יציב ועקיב יותר מאשר הלימה בפועל, כפי שנמצא אצל קריסטוף (Kristof, 1996). הסיבה לכך היא השוני במידת החשיבות שאנשים שונים מייחסים לזהויות, לצרכים או לערכים מסוימים והשוני במידת הרגישות או האדישות שהם מגלים במועד זה או אחר.

השערות המחקר

הניתוח העיוני, כפי שהוצג למעלה, מצביע על שלושה גורמים מרכזיים התורמים למחויבות לארגון ומבוססים על הלימה בין הפרט לבין הארגון: (א) הלימה בין צורכי הפרט לבין סיפוקם מבוססת על ההודמנויות שהארגון מציע לסיפוק הצרכים; (ב) הלימה בין ערכי הפרט לבין הגשמתם בארגון – על-ידי המטרות והיעדים שהארגון שואף אליהם; (ג) הלימה בין הזהות העצמית של הפרט לבין ביטויה בארגון – המידה שבה הארגון מציע אפשרויות להביא את הזהות העצמית לכלל ביטוי. במחקר זה נמדדה ההלימה בין הפרט לבין הארגון כפי שהיא נתפסת בעיני הפרט. נוסף על היתרון שצוין, הלימה נתפסת ניתנת למדידה בקלות יחסית ובדיוק יחסי (Kristof, 1996), ונעשה בה שימוש במחקרים על התנהגות חברים בארגונים (לסקירה ראו Kristof-Brown et al., 2005).

מחקר זה נסמך על מחקרים קודמים שבהם נמצא כי ההלימה בין הפרט לבין הארגון היא שמשפיעה על המחויבות לארגון, ולא להפך (למשל, O'Reilly et al., 1991; Taris & Feij, 2001; Taris et al., 2005). מאמר זה מתמקד אפוא בארגוני עסקים ועבודה ובוחר עד כמה משפיעה מידת ההלימה הנתפסת פרט-ארגון – בין צרכים לבין סיפוקם, בין ערכים לבין הגשמתם ובין זהות עצמית לבין ביטויה – על רמת המחויבות לארגון. השערותינו נוגעות למידה שבה מחויבות הפרט לארגון יכולה להיגזר מכל אחד משלושת תחומי ההלימה, בלי קשר למקורות האחרים; למידה שבה תרומתם של שלושת המקורות לביטויי המחויבות לארגון היא נצברת; ולמידה שבה הקשר בין תחומי ההלימה השונים לבין ביטויי המחויבות לארגון הוא דיפרנציאלי.

השערה 1: שלושת התחומים של ההלימה הנתפסת – בין צרכים לבין סיפוקם, בין ערכים לבין הגשמתם ובין זהות עצמית לבין ביטויה – תורמים להסבר השונות בביטויי המחויבות לארגון: ככל שתגבר ההלימה הנתפסת בין הפרט לבין הארגון, כך יגברו ביטויי המחויבות של הפרט לארגון.

השערה 2: (א2) הקשרים בין שלושת התחומים של ההלימה הנתפסת – סיפוק צרכים, הגשמת ערכים וביטוי הזהות העצמית – לבין ביטויי המחויבות לארגון הם בלתי תלויים סטטיסטית זה בזה; (ב2) התרומה של שלושת תחומי ההלימה הנתפסת להסבר השונות בביטויי המחויבות לארגון היא נצברת, כך שתרומתה של כל אחת מהן מתווספת לתרומת האחרות.

השערה 3: מאחר שעסקת החליפין בין העובד לבין הארגון ממוקדת בראש ובראשונה בסיפוק צרכים, ולא בהגשמת ערכים או בביטוי הזהות העצמית, נשער שתרומתה של מידת ההלימה הנתפסת בין צרכים לבין סיפוקם לניבוי ביטויי המחויבות לארגון תהיה גדולה יותר לעומת תרומתן של ההלימות האחרות.

השערה 4: מאחר שעסקת החליפין בין העובד לבין מקום העבודה מחייבת את העובד קודם כול בנוכחות בעבודה ובעמידה בצו התפקיד, וכל מה שהעובד מבטא מעבר לכך הוא למעשה תוספת לארגון, נשער שלהלימה הנתפסת בין צרכים לבין סיפוקם יהיה קשר חזק ביותר לנוכחות כביטוי למחויבות לעומת עוצמת הקשר שלה לתרומה לארגון ולהזדהות עמו כביטויים למחויבות.

השערה 5: כאמור, ערכים מבטאים "אופק" שאין לו גבול, והרצון לבטא זהויות נובע בעיקר מן האדם עצמו וכמעט אינו תלוי בקריטריונים חיצוניים. השאיפה להגשמת ערכים ולביטוי זהויות תהיה אפוא חזקה מעבר לכל עסקת חליפין בין העובד לבין הארגון (הדורשת נוכחות כביטוי למחויבות). לפיכך נשער שמידת ההלימה הנתפסת בין ערכים לבין הגשמתם תתרום תרומה גדולה יותר להסבר השונות של ביטויי המחויבות לארגון מסוג והזדהות לעומת תרומתה להסבר השונות של ביטויי המחויבות מסוג נוכחות.

השערה 6: באופן דומה, מאחר שביטוי זהויות נובע בעיקר מן האדם עצמו וכמעט אינו תלוי בקריטריונים חיצוניים, יש לשער שמידת ההלימה הנתפסת בין זהות עצמית לבין ביטוייה תתרום תרומה גדולה יותר להסבר השונות של ביטויי המחויבות לארגון מסוג תרומה והזדהות לעומת תרומתה להסבר השונות של ביטויי המחויבות מסוג נוכחות.

השערה 7: מאחר שסיפוקם של צרכים גבוהים הוא, כאמור, אינטרינזי ועל כן הוא משלב הניעה עם הנאה, ומאחר שההניעה תוביל את האדם לתרום את המיטב ואת המרב למען הגברת הנאתו, נשער שההלימה הנתפסת של צרכים גבוהים, כגון מימוש יכולות, תתרום להסבר השונות ברכיבי המחויבות מסוג תרומה והזדהות יותר מן ההלימה בצרכים נמוכים, כגון סיפוק צרכים פיזיים או סיפוק רמת שכר.

שיטת המחקר

המחקר המדווח במאמר זה נערך במהלך שנת 2008–2009, והוא מבוסס על שאלוני עמדות במערך מחקר חתך. מחקר חתך זה הוא חלק ממחקר רחב יותר, שמשתתפיו

תפקדו בה בעת הן כעובדים, הן כמתנדבים והן כחברים בקבוצה חברתית או בקהילה. מחקרנו עוסק רק בהיבטים הקשורים לתפקידי המשיבים בעבודתם.

המשתתפים

השאלונים הופצו בקרב כ־550 גברים ונשים שהשתייכו למסגרות חברתיות, כגון קבוצות חברים או בני משפחה מורחבת, שנוצרו בדרך כלל בתהליכי התפתחות טבעיים ועם זאת אפשר לראות בהם חלק מן התופעה הארגונית (סמואל, 2012). מן המשתתפים, 42% היו בני משפחה מורחבת, 36% היו בקבוצת חברים אינטימית ו־22% היו חברים בחוג והרחיבו עם הזמן את קשת המפגשים והפעילויות שלהם גם לשעות הפנאי. מרבית המשתתפים עבדו בארגוני עסקים ועבודה (91%); 87% עבדו במשרות קבועות, ו־13% עבדו במשרות זמניות. שליש מהם (33.6%) היו פעילים גם בארגונים התנדבותיים או אידאולוגיים. מן המשתתפים, כ־74% הן נשים וכ־26% גברים. טווח הגילים של המשתתפים היה 17–65: 38% בני 17–30, 44% בני 31–50 ו־18% מעל גיל 50 ($M = 35.5, SD = 11.2$). כ־66% היו נשואים וכ־34% היו לא נשואים (26% רווקים ו־8% אלמנים או גרושים). 66% מן המשתתפים היו ילידי הארץ. 57% הגדירו את מצבם החברתי-כלכלי כממוצע, כ־29% ציינו שמצבם החברתי-כלכלי מעל הממוצע וכ־14% ציינו שמצבם מתחת לממוצע.

הליך המחקר

השאלונים הופצו בשיטת "כדור שלג". שיטה זו נבחרה כדי להתגבר על הקשיים שבאיתור ובהתקשרות לאנשים המשתייכים בעת ובעונה אחת לשלושה סוגים שונים של ארגונים (משפחתי/חברתי/קהילתי, עבודה/עסקים, התנדבותי/אידאולוגי), והיא כבר ננקטה בעבר במחקרים על מחויבות לארגון (למשל, Kutcher, Bragger, Rodriguez, Srednicki, & Masco, 2010). לצורך המחקר אותרו אנשי קשר הפעילים במסגרות חברתיות, והם קיבלו הודעה כיצד להנחות את המשתתפים בנוגע למילוי השאלון. אנשי הקשר הפיצו את השאלונים בקבוצות שהם השתייכו אליהן במהלך המפגש החברתי ואף מילאו בעצמם את השאלון. כל משתתף קיבל שאלון שצורף אליו דף המסביר, אך לא מפרט, את הנושא הנחקר. המשתתפים הונחו למלא את השאלון בנוגע לכל סוג ארגון שהם פעילים בו. נאמר להם שהזמן הצפוי למילוי השאלון הוא כ־20 דקות והם רשאים לפרוש ממילוי בכל עת. הובטח להם כי המידע שיימסר יישאר בעילום שם, ישמש למטרות המחקר בלבד וייעשה בו שימוש בלי לחשוף את זהותם. בעת הצורך קיבלו המשתתפים סיוע מאיש הקשר בהבנת מקצת השאלות, אך בלי להשפיע על הדיווח. מתוך כ־550 השאלונים שחולקו מולאו 455, ומהם נופו 11 שאלונים שלא עמדו בכמה

קריטריונים, כגון שאלונים שלא מולאו עד סופם או שאלונים שלכל פריטיהם ניתן ציון קבוע. בסך הכול אושרו לניתוח 444 שאלונים.

כלי המחקר

שאלון ההלימה כלל פריטים המכוונים לאמוד את מידת ההלימה הנתפסת בין הפרט לבין הארגון שהוא פעיל בו בשלושה תחומים – סיפוק צרכים, ביטויי זהות עצמית, הגשמת ערכים, ושאלות על רמת המחויבות לארגון בשלושה ביטויים – הזדהות, תרומה, נוכחות. נוסף על כך קיבלו המשתתפים שאלון שכלל פריטים דמוגרפיים וביוגרפיים. השאלות קובצו בנפרד בעבור כל סוג ארגון (משפחתי/חברתי/קהילתי, עסקי/עבודה, התנדבותי/אידאולוגי).

נעשה ניתוח גורמים נפרד לכל קבוצת שאלות מאותו עולם תוכן המבטא הלימה (צרכים, ערכים, זהויות) או מחויבות לארגון. המדדים שעלו בניתוח הגורמים הוערכו בעזרת scree test להערכת מספר הגורמים בניתוח, ונבדקה גם המהימנות הפנימית. על סמך כל אלו נבנו ארבעה מדדים לביטויי ההלימה פרט-ארגון: מדד אחד המבטא אפשרות לסיפוק צרכים, שני מדדים המבטאים אפשרות להגשמת ערכים ומדד אחד המבטא אפשרות לביטויי הזהות העצמית. כמו כן, נבנו שלושה מדדים לביטויי המחויבות לארגון: הזדהות, תרומה, נוכחות. כל אחד מן המדדים חושב על-ידי ממוצע לא משוקלל של הפריטים שנכללו בו באמצעות ציוניהם הגולמיים. הפריטים שלא קובצו לגורמים הושארו כמשתנים בדידים – שלושה בתחום הצרכים, אחד בתחום הערכים, חמישה בתחום הזהויות ואחד בתחום המחויבות לארגון. כל המשתנים, למעט השאלות הדמוגרפיות והביוגרפיות, נמדדו בשאלות של 5 קטגוריות תשובה, בין 1 (שלילי ביותר) לבין 5 (חיובי ביותר). במקצת השאלות עבר סולם התשובות היפוך, כך שהכיוון המספרי של הקטגוריות לצורך הניתוח הוא זהה בכל השאלות.

משתנים מנבאים

המשתנים המנבאים במחקר זה הם שלושת התחומים של ההלימה הנתפסת. סיפוק צרכים: תחום זה עוסק בסיפוק צרכים של הפרט באמצעות תגמולים והזדמנויות שמקום העבודה מעניק לו. הפריטים מבוססים באופן תאורטי על ההבחנה שהציע מאסלו (Maslow, 1970) בין צרכים גבוהים לבין צרכים נמוכים. הפריטים הרלוונטיים נלקחו ממחקרים של חוקרי המכון לחקר הקיבוץ ועמדו במבחני תוקף ומהימנות (למשל, לזיתן ורוזנר, 2001; 2003; Leviatan, 2003). המשתתף התבקש לענות על 10 פריטים: "עד כמה ניתן לומר על ההזדמנויות והתגמולים הניתנים לך במקום עבודתך כי הם מספקים את צרכיך ו/או מבטאים את יכולותיך בתחומים הבאים (התייחסו/ לשאלה ללא קשר למידת חשיבות הצורך בעבורך)". קטגוריות התשובה של כל אחד מן הפריטים היו מ' 1

(בכלל לא) עד 5 (במידה רבה מאוד). 7 מן הפריטים התקבצו למדד אחד המבטא סיפוק של צרכים גבוהים עם מהימנות פנימית גבוהה ($\alpha = .86$): תחושת הישג, התפתחות אישית, תרומה למעמד חברתי, קידום, השפעה, ניצול יכולות, הערכה. שלושה משתנים המבטאים סיפוק של צרכים נמוכים נמדדו כל אחד באמצעות פריט בודד - הכנסה כספית, חברה, תנאים נוחים.

הגשמת ערכים: תחום זה עוסק במידת ההתאמה או התרומה של יעדיו ומטרותיו של מקום העבודה להגשמת ערכיו של הפרט. הפריטים מבוססים על תאוריית הערכים של שוורץ ועל שאלון שפיתח, Schwartz Value Survey - SVS (Schwartz, 1992). לצורך מחקר זה נלקחו הפריטים ממחקרים קודמים, והם עמדו במבחני תוקף ומהימנות (למשל, לויתן ורוזנר, 2001; Leviatan, 2003). המשתתף התבקש לענות על 17 פריטים: "באילו מידה מתאימים או תורמים לדעתך היעדים והמטרות של מקום עבודתך להגשמתם של ערכיך (התייחס/י לשאלה ללא קשר למידת חשיבות הערך בעבורך)". קטגוריות התשובה לכל אחד מן הפריטים היו מ¹ (בכלל לא) ועד 5 (במידה רבה מאוד). ניתוח הגורמים הפיק שני מדדים: האחד, חברתיות, עם מהימנות גבוהה ($\alpha = .91$) קיבץ 11 פריטים: סולידריות, חיים רוחניים, שייכות, סדר חברתי, משמעות בחיים, תודעה רעיונית, כבוד למסורת, ביטחון המשפחה, הערכה חברתית, צדק חברתי, תרומה לחברה. השני, הישגיות ($\alpha = .83$), קיבץ 5 פריטים: חופש, יצירתיות, חיים מגוונים, חלוציות, סמכות. המשתנה עושר נמדד באמצעות פריט יחיד.

ביטוי הזהות העצמית: פריטי תחום זה מבוססים על שאלון האישיות NEO-PI-R של קוסטה ומקריי (Costa & McCrae, 1992), הבוחן חמישה רכיבי אישיות (big-five) (ראו סקירה אצל John & Srivastava, 1999). המשתתף התבקש לענות על 14 פריטים: "עד כמה נכון לומר כי במקום עבודתך ניתנת לך האפשרות לבטא זהויות ולהיות את/ה עצמך כפי שאת/ה תופס/ת את עצמך (התייחס/י לשאלה ללא קשר למידת חשיבות הזהות בעבורך)". קטגוריות התשובה לכל אחד מן הפריטים היו מ¹ (כלל לא נכון) ועד 5 (נכון מאוד). 9 פריטים התקבצו למדד המבטא תכונות חיוביות ($\alpha = .87$), ואלו הם: מקצוען, ראש גדול, איש צוות, אדם יצירתי, קפדן/ית בפרטים, מצליח/ית, בעל/ת אידאלים חברתיים, בעל/ת השפעה, אדם אינטליגנטי. חמישה משתנים נוספים נמדדו כל אחד באמצעות פריט יחיד, ואלו הם: אדם צעיר, זאב בודד, אחראי/ת על משפחה, הרפתקן/ית, תחרותי/ת. סולם התשובות בפריט הזאב הבודד עבר היפוך כדי להתאים את כיוונו לכיוונו של הפריטים האחרים.

משתנים דמוגרפיים וביוגרפיים

משתני הרקע של המשתתפים היו מין, גיל, מצב משפחתי (נשוי/אה, אלמן/ה, גרוש/ה, רווק/ה) ומאפייני הארגון ותפקיד הפרט בו, כגון "מהו מקום עבודתך?" (שאלה פתוחה), "מהו היקף המשרה שלך?" (בשעות), "האם הנך מועסק במשרה קבועה/זמנית?".

ביטויי המחויבות לארגון

השאלות והפריטים מתבססים באופן תאורטי על שלושת ביטויי המחויבות לארגון, כפי שהציעו מוודיי ועמיתיו (Mowday, Steers, & Porter, 1979): הזדהות, תרומה, נוכחות, ועל השאלון שהם פיתחו – Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). מדידת המחויבות בגרסה זו שכיחה ביותר במחקרים על מחויבות לארגון (Mathieu & Zajac, 1990). הפריטים נלקחו ממחקרים של חוקרי המכון לחקר הקיבוץ (למשל, לזיתן ורוזנר, 2001; Leviatan, 2003).

הזדהות: מידת ההסכמה עם היגדים המבטאים תחושות כלפי מקום העבודה. 3 פריטים התקבצו למדד המבטא מעורבות עם הארגון ($\alpha = .82$). "כאשר את/ה חושב/ת על יחסך למקום עבודתך עד כמה נכון או לא נכון כל אחד מההיגדים הבאים": (1) "בעת ביקורת שלילית על מקום עבודתי אני מרגיש/ה כאילו אני נפגע/ת באופן אישי"; (2) "אני משתדל/ת לספר רק דברים חיוביים על מקום עבודתי"; (3) "אני גאה להשתייך למקום עבודתי". המשתנה הארגון זה אני נמדד באמצעות פריט יחיד. קטגוריות התשובה עבור כל אחד מן הפריטים היו מ¹ (נכון מאוד) עד 5 (כלל לא נכון). סולמות התשובות בשלושת פריטי המעורבות ובמשתנה מסוג הארגון זה אני עברו היפוך כדי להתאים את כיוונם לתיאור הזדהות.

תרומה: התנהגות בפועל מעבר לנדרש במקום העבודה. שלושה פריטים התקבצו למדד תרומה ($\alpha = .81$). "ביחס לתפקידך במקום עבודתך מה התכיפות שבה את/ה מנסה או מבצע/ת...": (1) "עבודה נוספת מעבר למה שנדרש ממך"; (2) "שיטה או גישה חדשה לפתרון בעיה"; (3) "עוזר/ת לעובד/ת אחר/ת". קטגוריות התשובה היו מ¹ (לעיתים קרובות מאוד) עד 5 (אף פעם לא). סולמות התשובות בשלושת הפריטים עברו היפוך כדי להתאים את כיוונם לתיאור של התנהגות תורמת.

נוכחות: הרצון להישאר בארגון וההישארות בפועל בארגון נמדדו באמצעות המדד נוכחות ($\alpha = .86$) שקיבץ 3 פריטים: (1) "אילו עמדת בפני הצורך לבחור היום במקום עבודה, האם היית חוזר על בחירתך". קטגוריות התשובה היו מ¹ (אני בטוח/ה שכן) עד 5 (אני בטוח/ה שלא); (2) "האם היית ממליץ/ה לחבר/ה קרובים לבחור במקום עבודתך בעבור עצמו/ה". קטגוריות התשובה היו מ¹ (לא הייתי ממליץ/ה בשום אופן) עד 5 (ממליץ/ה בכל הלב); (3) "היכן היית מסמן את מקומך בין רצון להישאר במקום עבודתך לבין רצון לעזוב בהזדמנות הראשונה". קטגוריות התשובה היו מ¹ (רוצה לעזוב בהזדמנות הראשונה) עד 5 (רוצה להישאר במקום העבודה).

ממצאים

לווח 1 מציג את רמת המהימנות הפנימית של המדדים, וכן ממוצעים וסטיות תקן של המדדים והפריטים הבודדים של ביטויי ההלימה פרט-סביבה ושל ביטויי המחויבות לארגון.

לוח 1: הלימה בין הפרט לבין הארגון והמחויבות לארגון - ממוצעים וסטיות תקן של המדדים ושל המשתנים הבדידים ורמת מהימנות פנימית של המדדים ($N = 444$)²

α	SD	M	משתנים	תחום ההלימה
.86	0.72	3.71	צרכים גבוהים	סיפוק צרכים
	1.05	3.05	הכנסה כספית	
	0.84	3.71	חברה	
	1.06	3.64	תנאים נוחים	
.91	0.79	3.46	חברתיות	הגשמת ערכים
			הישגיות	
			עושר	
.87	0.70	3.82	חיוביות	ביטוי זהות עצמית
			זאב בודד	
			אדם צעיר	
			אחראי/ת למשפחה	
			הרפתקן/ית	
			תחרותי/ית	
.82	0.97	3.47	מעורבות	ביטויי המחויבות לארגון
			הארגון זה אני	
.81	0.88	3.83	תרומה	
.89	0.83	3.75	נוכחות	

מלוח 1 עולה כי מידת ההלימה הנתפסת בין צורכיהם של המשיבים לבין מה שארגון העבודה מציע להם לסיפוקם היא בינונית עד רבה. מקום העבודה נתפס כמעניק הזדמנויות למימוש צרכים גבוהים ולסיפוק הצורך בחברה, אך נתפס פחות כמעניק הזדמנויות לסיפוק הצורך בהכנסה כספית. מבחן t למדגמים תלויים (עבור משתנים שונים בעלי אותו סולם תשובות) הצביע על הבדל מובהק סטטיסטית בין הממוצעים של צרכים גבוהים והכנסה כספית: $t(40) = 11.96, p < .01, \text{Cohen's } d = 9.24$ והבדל מובהק סטטיסטית בין הממוצעים של חברה והכנסה כספית: $t(39) = -10.38, p < .01, \text{Cohen's } d = -8.02$. מידת ההלימה הנתפסת בין ערכי הפרט לבין האפשרות להגשמתם באמצעות יעדי הארגון ומטרותיו היא בינונית בלבד. ההלימה הנתפסת הגבוהה ביותר היא בערכי המשתנה חברתיות (כגון סולידריות, תרומה לחברה), וההלימה

2 כאמור, כמה מסולמות התשובות קודדו מחדש להיפוך הערכים. לפיכך, בכל המשתנים 1 הוא הציון הנמוך ביותר או הפחות חיובי, ו-5 הוא הציון הגבוה ביותר או החיובי ביותר.

הנתפסת הנמוכה ביותר היא בערך העושר. מבחן t למדגמים תלויים הצביע על הבדל מובהק סטטיסטית בין הממוצעים של המשתנים חברתיות ועושר, $t(39) = 4.886, p < .01$, $Cohen's d = 3.79$. כלומר, ארגוני עבודה אינם מעניקים די אפשרויות להגשים עושר. מידת ההלימה הנתפסת בין הזהות העצמית של המשיבים לבין האפשרויות הניתנות להם בארגונים לבטאה היא בינונית עד רבה. ההלימה הנתפסת הנמוכה ביותר היא במשתנים הרפתקן/ית ותחרותי/ת, וההלימה הנתפסת הגבוהה ביותר היא בזהות זאב בודד. במבחן t למדגמים תלויים נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית בין הממוצעים של המשתנים זאב בודד והרפתקן/ית: $t(39) = 9.57, p < .01$, $Cohen's d = 7.36$, והבדלים מובהקים סטטיסטית בין הממוצעים של המשתנים זאב בודד ותחרותי: $t(39) = -9.38, p < .01$, $Cohen's d = -7.18$. כלומר, ארגון העבודה מטפח את הדימוי של זאב בודד. בנוגע לביטויי המחויבות לארגון – ביטוי המחויבות הגבוה ביותר הוא בתרומה לארגון, ואילו ביטוי המחויבות המבטא הזדהות עם הארגון – הארגון זה אני – הוא ברמה הנמוכה ביותר. במבחן t למדגמים תלויים נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית בין הממוצעים של המשתנים הארגון זה אני ותרומה: $t(39) = -8.53, p < .01$, $Cohen's d = -6.41$. כלומר, הזדהות אינה ביטוי הנדרש מן הפרט בארגוני עבודה.

מערכת הקשרים בין משתני ההלימה פרט-סביבה לבין ביטויי המחויבות לארגון

כדי לבדוק את השערות המחקר על הקשרים בין מידת ההלימה הנתפסת פרט-סביבה ארגונית לבין ביטויי המחויבות של הפרט לארגון חושבו מתאמי פירסון ונערכה רגרסיה (להלן תסוגה) לינארית מרובה בצעדים (stepwise linear regression). כל אחד מביטויי המחויבות לארגון הוא משתנה תלוי בתסוגה, המנובא על-פי נוסחת התסוגה, ומשתני ההלימה בשלושת התחומים – סיפוק צרכים (צ), ביטוי הזהות העצמית (ז), הגשמת צרכים (ע), וכן משתנים דמוגרפיים (ד), הם המשתנים המנבאים. לוח 2 מציג את התוצאות של ניתוח התסוגה בצעדים, כך שבעבור כל ביטויי מחויבות לארגון: הארגון זה אני, מעורבות, תרומה ונוכחות, מופיעים תחילה המשתנים בעלי התרומה הגבוהה ביותר להסבר השונות, ולאחריהם מופיעים המשתנים האחרים עד המשתנים בעלי התרומה הנמוכה ביותר. משתנים שלא תרמו באופן מובהק להסבר השונות לא נכללו בנוסחת התסוגה. פרשנות לנוסחה שהתקבלה בניתוח התסוגה המרובה במונחים של ציוני תקן מאפשרת לאמוד את שיעור השונות שתורם כל אחד מן המשתנים המנבאים באחוזים מתוך כלל השונות המוסברת $(R^2 \times 100)$. זה $(R^2 \times 100)$. אומדן טוב למדי לתרומת המשתנה לכלל השונות. פרשנות זו אינה תקפה כאשר רמת התרומה לכלל השונות המוסברת קטנה מאוד, ואז גם סימני המתאם (r) ומקדמי התסוגה (β) אינם זהים לעתים בסימניהם (חיובי או שלילי). מצב כזה הוא נדיר.

לוח 2: ניתוח תסוגה מרובה לניבוי מידת המחויבות לארגון עסקי או לעבודה על-פי משתני ההלימה בין הפרט לבין הארגון ומשתנים דמוגרפיים

R^2	% השונות מכלל השונות המוסברת	$r\beta$	β	r	B	משתני ההלימה
ביטוי מחויבות: הארגון זה אני						
	43.91	.108	.253	.427	.400	סיפוק צרכים
	17.48	.043	.143	.299	.190	חברה
	21.13	.052	.131	.397	.184	הגשמת ערכים חברתיות
	17.48	.043	.137	.317	.116	ביטוי הזהות העצמית אחראי על משפחה
.246	Constant = .024, SE = .982, R = .496, Adj R ² = .238					
ביטוי מחויבות: מעורבות						
	42.31	.110	.261	.430	.354	ביטוי הזהות העצמית חיוביות
	38.85	.101	.239	.428	.289	הגשמת ערכים חברתיות
	16.15	.042	.140	.302	.161	סיפוק צרכים חברה
	2.69	.007	-.102	-.068	-.224	דמוגרפי מין
.260	Constant = .687, SE = .841, R = .513, Adj R ² = .255					
ביטוי מחויבות: תרומה						
	64.97	.102	.314	.324	.384	ביטוי הזהות העצמית חיוביות
	27.39	.043	.169	.258	.175	סיפוק צרכים חברה
	7.64	.012	-.162	-.075	-.130	הגשמת ערכים עושר
.157	Constant = 2.144, SE = .810, R = .397, Adj R ² = .150					
ביטוי מחויבות: נוכחות						
	40.25	.132	.305	.448	.356	סיפוק צרכים
	35.68	.117	.260	.433	.257	צרכים גבוהים חברה
	8.23	.027	.102	.286	.083	תנאים נוחים
	0.30	.001	-.176	.011	-.120	ביטוי הזהות העצמית תחרותי
	12.19	.040	.117	.339	.119	הגשמת ערכים מצטיינים
	3.35	.011	-.105	-.102	-.197	דמוגרפי מין
.328	Constant = 1.256, SE = .691, R = .573, Adj R ² = .316					

עיון בלוח 2 מלמד שמשנתני ההלימה בשלושת התחומים תורמים להסבר השונות במשתני המחויבות לארגון. ממצא זה בא לידי ביטוי במתאמים מדרגה ראשונה (מקדמי מתאם פירסון r בלוח 2) וגם בחישוב אומדן התרומה של כל משתנה מנבא להסבר השונות (r^2 / R^2) כתוצאה מן התסוגה המרובה. ואולם, ההלימה בין צרכים לבין סיפוקם היא באופן יחסי בעלת התרומה הממוצעת הגבוהה ביותר להסבר השונות – כ־47% מכלל השונות המוסברת בכל ארבעת ביטויי המחויבות לארגון (61% מהסבר השונות במשתנה הארגון זה אני, 16% במשתנה המעורבות, 27% במשתנה התרומה ו־84% במשתנה הנוכחות). באותו אופן נמצא שההלימה בין זהות עצמית לבין ביטויה היא השנייה בחשיבותה להסבר השונות – בממוצע כ־31% מכלל השונות המוסברת, וההלימה בין צרכים לבין הגשמתם היא האחרונה בעוצמתה – בממוצע כ־20% מן השונות המוסברת. תרומתם הממוצעת של המשתנים הדמוגרפיים לשונות המוסברת היא שולית ביותר: המשתנה היחיד שיש לו תרומה כלשהי לשונות המוסברת הוא המין, והוא תורם כ־1.5% להסבר השונות בהזדהות ובנוכחות (בכיוון שלילי), כלומר נשים מזדהות עם מקום העבודה מעט פחות מגברים, בממוצע, ומגלות פחות נכונות להישאר בו. המשתנה התלוי המוסבר בצורה הטובה ביותר על־ידי המודל הוא משתנה המחויבות נוכחות, שבו כ־33% מכלל השונות המוסברת מוסברים בעיקר על־ידי המשתנים המבטאים הלימה בין צרכים לבין סיפוקם – צרכים גבוהים וצרכים נמוכים (כ־84%). לאחריו מוסברים היטב שני ביטויי ההזדהות עם הארגון – הארגון זה אני ומעורבות – על־ידי שלושת תחומי ההלימה (כ־26% מכלל השונות המוסברת). לבסוף, ביטוי המחויבות תרומה מוסבר בעיקר על־ידי ביטוי זהויות ועל־ידי סיפוק צרכים נמוכים (כ־16% מכלל השונות המוסברת).

נוסף על כך נמצא שבעבור כל אחד מן המשתנים התלויים, השונות המוסברת על־ידי כל המודל גבוהה מזו המוסברת על־ידי כל משתנה בלתי תלוי בנפרד. למשל, השונות המוסברת בביטוי המעורבות היא 26.0% ($R^2 = .26$), אך אם מתייחסים למשתנה הבלתי תלוי בעל הקשר החזק ביותר למעורבות – תכונות חיוביות, אזי ריבוע מקדם המתאם בין שני המשתנים הללו הוא רק כ־19% ($r^2 = .185$). כלומר, התוספת לשונות המוסברת בנייתוח התסוגה המרובה היא 7% מעבר למוסבר על־ידי המשתנה היחיד. לוח 3 מציג סיכום של לוח 2: תרומה באחוזים להסבר השונות בביטויי המחויבות לארגון על־פי שלוש קבוצות המשתנים, המבטאים הלימה בין הפרט לבין הארגון, ועל־פי משתנים דמוגרפיים.

לוח 3: סיכום הממצאים: התרומה באחוזים להסבר השונות בביטויים שונים של מחויבות לארגון על-פי שלוש קבוצות משתנים - סיפוק צרכים, הגשמת ערכים, ביטוי הזהות העצמית - ומאפיינים דמוגרפיים

מאפיינים דמוגרפיים	ביטוי הזהות העצמית	הגשמת ערכים	סיפוק צרכים	ביטויי המחויבות לארגון
0.5	6.4	5.1	12.8	ממוצע
				הזדהות
-	4.3 (אחראי על משפחה)	5.2 (חברתיות)	15.1 (צרכים גבוהים, חברה)	הארגון זה אני
0.7 (מין)	11.0 (חיוביות)	10.1 (חברתיות)	4.2 (חברה)	מעורבות
-	10.2 (חיוביות)	1.2 (עושר)	4.3 (חברה)	תרומה
1.1 (מין)	0.1 (תחרותי)	4.0 (מצטיינים)	27.6 (צרכים גבוהים, חברה, תנאים נוחים)	נוכחות

מלוח 3 עולה כי תרומתם הממוצעת של המשתנים המבטאים הלימה בין צרכים לבין סיפוקם היא הגבוהה ביותר מבין שלושת תחומי ההלימה (12.8%), ומשקלם היחסי הגבוה ביותר הוא בביטוי המחויבות המבטא נוכחות בארגון (27.6%).

מידת התמיכה בהשערות לפי מערכת הקשרים בין משתני ההלימה פרט-סביבה לבין ביטויי המחויבות לארגון

עיון בלוח 2 ובלוח 3 (ניתוחי התסוגה המרובה) מצביע בבירור על תמיכה חזקה בהשערות העיקריות שהוצעו. לפי השערה 1, מידת ההלימה הנתפסת בין צרכים לבין סיפוקם, בין ערכים לבין הגשמתם ובין זהות עצמית לבין ביטוייה תורמת להסבר השונות בביטויי המחויבות לארגון. ככל שתגבר ההלימה הנתפסת בין הפרט לבין הארגון, יגברו ביטויי המחויבות של הפרט לארגון. מתוצאות ניתוחי התסוגה המרובה בלוח 2 עולה כי ההלימה הנתפסת בין צרכים לבין סיפוקם תורמת 47% מן השונות המוסברת בביטויי המחויבות לארגון, ההלימה הנתפסת בין זהות עצמית לבין ביטוייה תורמת 31% מן השונות המוסברת בביטויי המחויבות לארגון, וההלימה בין ערכים לבין הגשמתם תורמת 20% מן השונות המוסברת. עוד עולה מלוח 2 כי ככל שההלימה הנתפסת בין הפרט לבין הארגון גבוהה יותר, כך עולה רמת המחויבות של הפרט לארגון.

לפי השערה 2, תרומותיהם של שלושת תחומי ההלימה להסבר השונות בביטויי המחויבות לארגון הן בלתי תלויות סטטיסטית זו בזו. התרומה של שלוש ההלימות

להסבר השונות בביטויי המחויבות לארגון נצברת, כך שתרומתה של כל אחת מהן מתווספת לתרומת האחרות. גם השערה זו על שני חלקיה נתמכת בממצאי לוח 3. ניתוחי התסוגה המרובה מצביעים על אי־תלות יחסית בין שלושת תחומי ההלימה פרט-ארגון לבין ביטויי מחויבותו לארגון. למשל, אפשר לראות בלוח 3 שהתרומה היחסית של ההלימה בין צרכים לבין סיפוקם להסבר השונות בנוכחות כביטוי למחויבות היא הגבוהה ביותר (27.6%), ואילו התרומה היחסית של ההלימה בין ערכים לבין הגשמתם היא נמוכה (4%), והתרומה היחסית של ההלימה בין זהות עצמית לבין ביטוייה היא שולית בלבד (0.1%).

עוד עולה מלוח 3 שגם בהסבר השונות במשתנה המחויבות "הארגון זה אני", התרומה היחסית של ההלימה בין צרכים לבין סיפוקם היא הגבוהה ביותר (15.1%), והתרומה היחסית של ההלימה בין ערכים לבין הגשמתם להסבר השונות במשתנה זה נמוכה יותר (5.2%), וכך אף התרומה היחסית של ההלימה בין הזהות העצמית לבין ביטוייה (4.3%). לעומת זאת, סיפוק הצרכים של ביטוי המחויבות "מעורבות" תורם תרומה נמוכה יחסית להסבר השונות (4.2%), אך התרומה היחסית של הגשמת הערכים (10.1%) ושל ביטוי הזהות העצמית (11.0%) גבוהה ממנו. כך גם בביטוי המחויבות "תרומה" – התרומה היחסית של ביטוי הזהות העצמית היא גבוהה יחסית (10.2%), ואילו סיפוק הצרכים תורם תרומה נמוכה יחסית להסבר השונות (4.3%).

לפי השערה 3, תרומתה של מידת ההלימה הנתפסת בין צרכים לבין סיפוקם לניבוי ביטויי המחויבות לארגון תהיה גדולה יותר מתרומת ההלימה בין ערכים לבין הגשמתם או של ההלימה בין זהות עצמית לבין ביטוייה. כפי שעולה מלוח 3, תרומתם של המשתנים המבטאים הלימה בין צרכים לבין סיפוקם להסבר השונות בביטויי המחויבות לארגון היא הגבוהה ביותר – 12.8% לעומת 5.1% מן השונות המוסברת על־ידי ההלימה בין ערכים לבין הגשמתם ול־6.4% מן השונות המוסברת על־ידי ההלימה בין זהות עצמית לבין ביטוייה.

לפי השערה 4, להלימה בין צרכים לבין סיפוקם יהיה קשר חזק ביותר עם נוכחות כביטוי למחויבות לעומת עוצמת הקשר שלה עם תרומה והזדהות כביטויים למחויבות. מלוח 3 אכן עולה כי משתני ההלימה בין צרכים לבין סיפוקם הם בעלי התרומה הגבוהה ביותר להסבר השונות בביטוי הנוכחות בארגון (27.6%), ואילו תרומת ההלימה בין ערכים לבין הגשמתם להסבר השונות במשתנה הנוכחות (4.0%) ותרומת ההלימה בין זהות עצמית לבין ביטוייה להסבר השונות בנוכחות (0.1%) הן שוליות יחסית, אף שהן מובהקות סטטיסטית.

לפי השערה 5, תרומתה של מידת ההלימה הנתפסת בין ערכים לבין הגשמתם וההלימה בין זהות עצמית לבין ביטוייה להסבר השונות של תרומה והזדהות כביטויים

למחויבות לארגון תהיה גדולה יותר מתרומתם להסבר השונות במשתנה התרומה כביטוי לנוכחות. בלוח 3 אנו אכן רואים כי השערה זו מקבלת תמיכה כמעט מלאה. מידת הגשמת הערכים בארגון מסבירה (בממוצע) 5.2% ו־10.1% מן השונות בשני משתני ההזדהות, הארגון זה אני ומעורבות בהתאמה, אך רק 1.2% במדד התרומה - ממצא שאינו תומך בהשערה, ו־4.0% במדד הנוכחות.

לפי השערה 6, תרומתה של מידת ההלימה הנתפסת בין זהות עצמית לבין ביטוי להסבר השונות של תרומה והזדהות תהיה גדולה יותר מתרומתם להסבר השונות במשתנה התרומה נוכחות. השערה זו מקבלת תמיכה מלאה. בלוח 3 אנו רואים כי מידת ביטוי זהות העצמית בארגון מסבירה (בממוצע) בשני משתני ההזדהות, הארגון זה אני ומעורבות, 4.3% ו־11.0% מן השונות בהתאמה. כמו כן היא מסבירה 10.2% מן השונות במדד התרומה, ואילו במדד הנוכחות - רק 0.1% מן השונות.

לפי השערה 7, ההלימה הנתפסת של צרכים גבוהים (כגון מימוש יכולות) תתרום יותר מן ההלימה הנתפסת בסיפוק צרכים נמוכים (כגון סיפוק צרכים פיזיים או סיפוק רמת שכר) בהסבר השונות של תרומה והזדהות כביטויים למחויבות. הממצאים בלוח 2 מאששים השערה זו באופן חלקי מאוד. סיפוק צרכים גבוהים אמנם תורם תרומה משמעותית, 10.8% מן השונות המוסברת במשתנה אחד של הזדהות (הארגון זה אני), ואילו סיפוק הצרכים החברתיים תורם רק 4.3% מן השונות המוסברת במשתנה זה, אך סיפוק הצרכים הגבוהים אינו תורם להסבר השונות בשני משתני המחויבות - לא במשתנה המעורבות ולא במשתנה התרומה. לעומת זאת, סיפוק הצרכים החברתיים תורם להסבר השונות בשני ביטויי המחויבות האלה מידה דומה של הסבר - 4.2% מן השונות המוסברת בהזדהות ו־4.3% מן השונות המוסברת בתרומה. מצב דברים זה עשוי לנבוע באופן חלקי מגורם מתודולוגי: למשתנים צרכים גבוהים וחברה יש שונות משותפת גבוהה ($r = .38, p < .01$), המלמדת שהם מסבירים חלקים חופפים במשתנה התלוי.

האם משתני ההלימה פרט-סביבה מובחנים זה מזה?

ממצאי מחקרנו אמנם תומכים בהשערות העיקריות שהוצגו, אך עדיין יש צורך לפתור תהייה מתודולוגית: עד כמה משתני ההלימה אכן מובחנים זה מזה לפי התחום שהם מבטאים, והאם אין הם חופפים זה לזה ומודדים למעשה אותו משתנה בשמות שונים של ביטויים תפעוליים. כדי לענות על שאלה זו נערך ניתוח גורמים נוסף על כל 41 הפריטים משלושת התחומים המבטאים הלימה בין הפרט לבין הארגון. לוח 4 מציג תוצאות של ניתוח גורמים מאשש, שנעשה על כל הפריטים מקבוצות השאלות המבטאים הלימה בשלושת תחומי ההלימה.

לוח 4: תוצאות של ניתוח גורמים מאשש של המשתנים המבטאים הלימה בין צרכים לבין סיפוקם, בין זהות עצמית לבין ביטויה ובין ערכים לבין הגשמתם

גורמים וערכי טעינות הפריטים							משתנים	תחום ההלימה
7	6	5	4	3	2	1		
						.720	צדק חברתי	הגשמת ערכים $\alpha = .92$
						.701	משמעות בחיים	
						.694	חלוציות	
						.673	תודעה רעיונית	
						.662	סולידריות	
						.661	תחושת שייכות	
						.656	חיים מגוונים	
						.651	תרומה לחברה	
						.643	הערכה חברתית	
						.626	חיים רווחניים	
						.590	יצירתיות	
						.579	סדר חברתי	
						.543	בעל/ת אידאליים חברתיים (ביטוי הזהות העצמית)	
			.711				אחראי/ת על משפחה (ביטוי הזהות העצמית)	הגשמת ערכים $\alpha = .71$
			.698				ביטחון המשפחה	
			.543				כבוד למסורת	
						.768	ראש גדול	ביטוי זהות עצמית $\alpha = .86$
						.692	מקצוען	
						.649	אדם יצירתי	
						.647	בעל/ת השפעה	
						.642	אדם אינטליגנטי	
						.617	איש צוות	
						.558	קפדן/ית בפרטים	
						.542	מצליחן/ית	
	.802						זאב בודד	ביטוי זהות עצמית $\alpha = .34$
	.554						הרפתקן/ית	

				.735		התפתחות אישית	סיפוק צרכים $\alpha = .86$
				.710		תחושת הישג	
				.646		סיכויי קידום	
				.580		תרומה למעמד	
				.570		הערכה	
				.550		ניצול יכולות	
				.543		השפעה	
						הכנסה כספית	
		.775				עושר (הגשמת ערכים)	
		.693				תנאים נוחים	
		.566				אדם צעיר (ביטוי הזהות העצמית)	מקורות שונים
.564						חברה שנעים לעבוד עמה (סיפוק צרכים)	
.512							
משתנים שלא התקבצו לגורמים							
תחרותיות/ (ביטוי הזהות העצמית)							
סמכות (הגשמת ערכים)							
חופש (הגשמת ערכים)							

בעבור 41 פריטי ההלימה הפיק ניתוח הגורמים שבעה גורמים בלתי תלויים זה בזה בעלי ערך אייגן גבוה דיו ($\text{eigenvalue} > 1$), שלפי קריטריון קייזר (Kaiser criterion) הם בעלי תרומה מקובלת להסבר השונות של המשתנים שהם מייצגים. לאחר הערכה נוספת של מספר הגורמים באמצעות מבחן סקרי (scree test) נבחרו חמישה גורמים בעלי רמת שונות מוסברת שונה, שעליהם הועמסו 31 פריטים (78%) לפי התחום שהם מייצגים, וטעינותם הייתה גבוהה דיה ($\text{loading} > .50$) באופן זה: שני גורמים כללו 9 פריטים של סיפוק צרכים, גורם אחד כלל 8 פריטים של ביטוי הזהות העצמית, ושני גורמים נוספים כללו 14 פריטים של הגשמת ערכים. חמישה פריטים (12%) היו חריגים בכך שלא התקבצו לפי הנושאים שהם מבטאים, שני פריטים אחרים (5%) התקבצו לגורם נוסף של ביטוי הזהות העצמית, שלא נכלל במניין הגורמים שנבחרו, ושלושה פריטים אחרים (7%) לא התקבצו לגורמים כלל. כלומר, אחוז פריטי ההלימה המקובצים לפי התחומים שהם מבטאים הוא גבוה (78%). לעומת זאת, אחוז הפריטים החריגים (5%) ואחוז הפריטים שלא התקבצו לגורמים כלל (12%) הוא נמוך. ממצאים אלו מובילים למסקנה שהמשתנים המבטאים תחומי הלימה מסוגים שונים אכן מובחנים זה מזה בהתאם לשלושת התחומים: סיפוק צרכים, ביטוי הזהות העצמית והגשמת ערכים.

דיון

ניתן לסכם כי הניתוח התאורטי שהצגנו וההשערות שנבעו ממנו קיבלו, בעיקרם, אישוש בנתונים. התמיכה לא הייתה מלאה בהשערות שעסקו בדיפרנציאליות של תרומתו של כל אחד מתחומי ההלימה להסבר השונות בביטויים השונים של המחויבות לארגון.

האם לגיל ולמין יש תרומה ישירה או ממתנת בהסבר השונות במדדים של המחויבות לארגון?

הממצאים מלמדים כי המאפיין הדמוגרפי גיל אינו תורם כלל להסבר השונות בביטויי המחויבות לארגון, ותרומת המאפיין מין הייתה שולית ביותר. גם בספרות המחקר לא נמצאה עדות לתרומה משמעותית של המאפיינים גיל ומין להסבר השונות בביטויי המחויבות לארגון. עם זאת, בהט (2012) ערכה ניתוחי תסוגה נפרדים לפי מין (זכר ונקבה) ולפי גיל (צעיר: 17-40 ומבוגר: 41-65) כדי לבדוק אם לשני מאפיינים אלו יש השפעה ממתנת על מערכת הקשרים בין ביטויי ההלימה לבין ביטויי המחויבות לארגון. הממצאים שהתקבלו הראו שלמשתנים גיל ומין אין תפקיד ממתן בהשפעה היחסית של ביטויי ההלימה פרט-ארגון על ביטויי המחויבות לארגון.

ההלימה בין צרכים לבין סיפוקם ותרומתה המרכזית לנוכחות בארגון כביטוי למחויבות לארגון

כאמור, ממצאי המחקר תמכו בהשערה שלהלימה בין צרכים לבין סיפוקם יש קשר חזק ביותר עם הנוכחות כביטוי של המחויבות לארגון לעומת עוצמת הקשר שלה עם תרומה ועם הזדהות כביטויים של מחויבות (השערה 4). מדוע התמיכה היא דווקא במדד הנוכחות ופחות במדדים האחרים של המחויבות לארגון?

ארגוני עבודה ועסקים מדגישים את סיפוק צורכיהם של העובדים כדי להבטיח את הישגותם בארגון, ומכאן הקשר עם מדד הנוכחות. לעומת זאת, ייתכן שהדגש על ההזדהות והתגמולים פוגע בכוחה של ההלימה הערכית או של תפיסת העצמי להביא להתנהגות מתוך רצון לתרום ולא מתוך השאיפה לרווחים ולתגמולים חומריים. חיזוק לגישה זו אפשר למצוא אצל דסי (Deci, 1975), שטען כי התנהגות המוונעת על-ידי תגמולים ורווחים אינה מפתחת ערכים חברתיים ואף מפחיתה מחשיבותם, משום שהיא מעודדת אנשים להתרכז בסיבות אינסטרומנטליות ולא בסיבות ערכיות.

גורמים אחרים התורמים למחויבות לארגון?

נוסף על מידת ההלימה פרט-ארגון כתורמת למחויבות לארגון ידוע על מקורות תאורטיים אחרים. לדוגמה, מתאוריית הדיסוננס הקוגניטיבי של פסטינגר (Festinger, 1957)

נגזרו מחקרים שמצאו כי אנשים נוקטים בדיעבד תהליכים רציונליים של הצדקה עצמית (self-justification) כדי להגיע לעקיבות במערכת הקוגניטיבית ואף מתמידים בהתנהגותם, ואפשר להסיק מכך גם על הישארותו של הפרט בארגון. לפי פוקס (2001), למשל, אנשים נשארים בארגון וממשיכים לתרום לו עקב חששם משינוי, גם אם צורכיהם אינם מסופקים או ערכיהם אינם מתגשמים. מחקרים נוספים (למשל, לויתן ורוזנר, 2001; Popper & Lipshitz, 1992; Cohen, 2007) הראו שעצם קיומם של ערכים חברתיים בארגון תורם למחויבותם של האנשים לארגון, בלי תלות במידה שבה הערכים מוגשמים, כל עוד אותם ערכים חשובים להם. עם זאת, מחקרים אחרים (Kristof- Brown et al., 2005) מורים שההלימה פרט-סביבה, כפי שהשתמשו בה במערך מחקר זה, מסבירה היטב חלק מרכזי מן השונות במחויבות לארגון.

התרומה המשולבת של שלושת סוגי ההלימה פרט-סביבה

מחקרים שעסקו בהלימה פרט-סביבה התמקדו בבדיקת סוג אחד של הלימה או לכל היותר שניים, ורק בבדיקת ההלימה בין צרכים לבין סיפוקם או בין ערכים לבין הגשמתם (Taris & Feij, 2001; Taris et al., 2005; Popper & Lipshitz, 1992; Hult, 2005). מחקר זה בחן לראשונה את התרומה המשולבת של שלושת סוגי ההלימה פרט-סביבה למחויבות לארגון אצל אותם משיבים ובאומדן החשיבות היחסית של תרומת כל אחד מהם. משמעות הממצאים העולים ממחקר זה היא שההגשת כל סוגי ההלימה במקביל תרחיב את מידת המחויבות לארגון בזכות התרומה המובחנת והמתווספת של כל אחד מביטויי ההלימה. כלומר, ככל שהמחויבות לארגון תתבסס על הלימה בתחומים רבים יותר, כך היא תהיה עמוקה וחזקה יותר. לפיכך, גם בארגוני עסקים ועבודה יש צורך בקיומה של מערכת ערכים ובתנאים להגשמת ערכי הפרט. כפי שמצאו קולדוול ועמיתיו (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990) קיומה של מערכת ערכים בארגוני עבודה שונים, בלא קשר לתוכן הערכים, משפיעה על המחויבות לארגון. במילים אחרות, ארגון עבודה המייצר תנאים המאפשרים להגיע לכלל הלימה בכל אחד משלושת התחומים עשוי להפיק את המחויבות הגבוהה ביותר מעובדיו, לעומת ארגון המעניק רק הזדמנויות לסיפוק צורכי העובדים.

הבחנה בין גורמי הלימה פרט-ארגון לבין ביטויים של מחויבות לארגון

מחקר זה מציע מסגרת תאורטית אינטגרטיבית המבחינה בבירור בין גורמי הלימה פרט-ארגון התורמים למחויבות לארגון לבין ביטויי המחויבות לארגון עצמם. המחקר נבדל בכך מגישות אחרות שהזכרנו בפרק המבוא התאורטי למאמר זה (למשל, Allen & Meyer, 1990), המאחדות גורמים למחויבות עם ביטויי מחויבות. מתברר כי הבחנה זו הוכיחה את עצמה מבחינה תאורטית. מצד אחד, היא אפשרה להראות כיצד אותם גורמים

תחומי ההלימה של פרט-סביבה) מסבירים את השונות בכמה ביטויים של המחויבות לארגון. מן הצד האחר, שונותו של כל אחד מביטויי המחויבות לארגון הוסברה על-ידי יותר מתחום הלימה אחד.

סיכום

ממצאיו של מחקר זה מאפשרים להסיק שהמחויבות לארגוני עסקים או עבודה מושפעת במידה משמעותית מהלימה בין הפרט לבין הארגון בשלושה נושאים מרכזיים – סיפוק צרכים, הגשמת ערכים וביטויי הזהות העצמית. כלומר, מחויבות הפרט לארגון אינה מבוססת רק על יחסי חליפין ויחסים אינסטרומנטליים, אלא יש בה גם מקורות רגשיים ומוסריים. שלושת תחומי ההלימה הללו מובחנים זה מזה, כך שהם בלתי תלויים זה בזה בתרומתם למחויבות לארגון, ותרומתם של שלושת סוגי ההלימה לניבוי רמת המחויבות לארגון היא מצטברת. אפשר אפוא לומר שמחויבות הפרט לארגון יכולה לנבוע ממניעים אינדיבידואליסטיים ותועלתניים, אך גם ממניעים ערכיים או רגשיים של רצונו לבטא את זהותו העצמית. כל המניעים הם חלק ממערכת ההתייחסות של הפרט אל העולם שסביבו, ומחויבותו יכולה להיגזר מכל אחד מן המניעים בנפרד גם אם האחרים לא יתקיימו.

עוד עולה מן המחקר שההלימה בין צרכים לבין סיפוקם היא בעלת החשיבות הרבה ביותר בתרומתה לארגון עסקי ולעבודה, ותרומתה המשמעותית ביותר היא בהסבר הנוכחות – כלומר, הנטייה להישאר בארגון. לעומת זאת, התרומה לארגון ומידת ההזדהות עם הארגון מושפעות בעיקר מן המידה שבה מתגשמים בו ערכי הפרט ומן המידה שבה יש לו אפשרות לבטא את זהותו העצמית. המשמעות היא שהתהליכים הפסיכולוגיים המניעים אדם להישאר בארגון ולפעול לפי הדרישות הפורמליות של הארגון נוגעים ברבדים החיצוניים של סיפוק צרכים אינסטרומנטליים המשתנים מעת לעת, ולכן הם מבטאים התנהגות של מחויבות ברמה הנמוכה ביותר. לעומת זאת, ההזדהות עם הארגון מבטאת התקשרות כוללת בין הפרט לבין הארגון בכללותו, ואירועים יום-יומיים ומשתנים אינם משפיעים במידה משמעותית על הפרט ואינם גורמים לו להעריך מחדש את מחויבותו לארגון. ההזדהות מבטאת בכך התנהגות של מחויבות ברמה הגבוהה ביותר, כפי שציינ קלמן (Kelman, 2006) בהבחנתו בין התנהגות מתוך ציות שמטרתה להשיג תגמולים מסוימים ולהימנע מעונשים, לבין השתתפות באופן מלא מתוך הזדהות עם אנשים אחרים משמעותיים בקבוצה.

במישור המעשי, ממצאי מחקר זה מאפשרים להציע הצעות מעשיות בנוגע להתנהלותם השוטפת של ארגונים בעיקר בנוגע לניהול המשאב האנושי. לדוגמה, מומלץ לארגונים לבצע את תהליך הגיוס והמיון של העובדים לפי מידת ההתאמה של מערכת הערכים של הפרט, וזהותו העצמית וסדר החשיבות של סיפוק צרכיו. הלימה בין האפיונים הייחודיים של האנשים לבין ההזדהויות שהארגון מציע עשויה להוביל לחיזוק המחויבות לארגון.

מגבלות המחקר וכיווני מחקר בעתיד

המגבלה העיקרית של מערך המחקר נובעת מהרכב המשתתפים ונוגעת לתוקף החיצוני של ממצאיו. כזכור, המחקר עסק באנשים המשתייכים לקבוצות חברתיות ועובדים במקביל גם בארגוני עסקים ועבודה. המשתתפים נבחרו בשיטת "כדור שלג" ממסגרת הומוגנית למדי – שתי קבוצות שחבריהן בעלי עניין חברתי משותף ומשפחה מורחבת. הבחירה לא הייתה אקראית, והמשתתפים הם מדגם שאינו מייצג את כלל האוכלוסייה. לפיכך לא ניתן להסיק ממנו מסקנות על כלל האוכלוסייה.

מגבלה מרכזית נוספת נובעת מכך שמערך המחקר היה מחקר חתך. הן ביטויי ההלימה והן ביטויי המחויבות נמדדו בעת ובעונה אחת, ולא ניתן לקבוע מי מן השניים הוא הגורם המשפיע ומי הגורם המושפע. עם זאת, המחקר מבוסס על מחקרים קודמים, שבהם נמצא כי ההלימה בין הפרט לבין ארגון היא שהשפיעה על המחויבות לארגון, ולא להפך (למשל, O'Reilly et al., 1991; Taris & Feij, 2001; Taris et al., 2005).

מומלץ שמחקרים בעתיד יתמודדו עם המגבלות שהוזכרו. לדוגמה, בעקבות המגבלה של איסוף הנתונים במערך מחקר מתאמי ניתן לבצע מערך של מחקר אורך, כפי שנעשה במחקרי אורך קודמים בנוגע להלימה בין ערכים לבין הגשמתם (למשל, O'Reilly et al., 1991) ובנוגע להלימה בין ערכים לבין סיפוקם (Taris & Feij, 2001; Taris et al., 2005).

מקורות

בהט, א' (2012). דימויי העצמי וביטויים כתורמים למחויבות לארגון: מרכזיותם והשפעתם הדיפרנציאלית על ביטויי המחויבות השונים בארגון מסוג קהילה, בהשוואה לצרכים וסיפוקם, ערכים והגשמתם, ובהשוואה לארגון עבודה או התנדבות (עבודת דוקטורט). חיפה: אוניברסיטת חיפה.

לזיתן, א' (1997). מוטיבציה ומחויבות לחיי קיבוץ. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המכון לחקר הקיבוץ.

לזיתן, א' ורוזנר, מ' (2001). אמונה בערכים ועתיד הקיבוץ. חיפה: אוניברסיטת חיפה, המכון לחקר הקיבוץ.

סמואל, י' (2012). ארגונים: מבוא לתורת הארגון. חיפה: אוניברסיטת חיפה.

פוקס, ש' (2001). הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי. רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן.

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly III, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Cohen, A. (2007). An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 34-39.
- Cooley, C. H. (1967). *Human nature and social order*. New York, NY: Schocken.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI): Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row Peterson.
- Gecas, V., & Burke, P. J. (1995). Self and identity. In K. Cook, G. A. Fine, & J. S. House (Eds.), *Sociological perspectives on social psychology* (pp. 41-67). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19, 477-492.
- Hulin, C. (1992). Adaptation, persistence, and commitment in organization. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.) (Vol. II., pp. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist.
- Hult, C. (2005). Organizational commitment and person-environment fit in six western countries. *Organization Studies*, 26, 249-270.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The big-five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed.) (pp. 102-138). New York, NY: Guilford.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kelman, H. C. (2006). Interests, relationships, identities: Three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. *Annual Review Psychology*, 57, 1-26.
- Gluckhohn, C. (1962). Values and value orientations of organizations. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 338-343). New York, NY: Harper & Row.

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personal Psychology, 49*, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Kutcher, E. J., Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., & Masco, J. L. (2010). The role of religiosity in stress, job attitudes, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics, 95*, 319-337.
- Leviatan, U. (2003). Leadership, person-environment fit and organizational commitment – A casual flow: The case of kibbutzim. In D. V. Eckardstein & H. G. Ridder (Eds.), *Personalmanagement als gestaltungsaufgabe im nonprofit und public management* (pp. 141-162). Muenchen und Mering, Germany: Rainer Hampp Verlag.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row. (First published 1954)
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts controversies and research. *Journal of Management, 24*, 351-389.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side bet" theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*, 487-516.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). Ask not what your country can do for you: The normative basis of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 41*, 1-12.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York, NY: Basic Books.

- Schwartz, R. W. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 222-279). New York, NY: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York, NY: Academic Press.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43, 313-332.
- Sverke, M., & Kuruvilla, S. (1995). A new conceptualization of union commitment: Development and test of an integrated theory. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 505-532.
- Snyder, M., & Ickes, W. (1985). Personality and social behavior. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed.) (Vol. 2, pp. 874-916). New York, NY: Random House.
- Taris, R., & Feij, J. A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 52-80.
- Taris, R., Feij, J. A., & Van Vianen, A. E. M. (2005). Met expectations and supplies-values fit of Dutch young adults as determinants of work outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 366-382.
- Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Van Dijk, F. (2007). Work value and turnover intention: Same-source or different-source fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 188-202.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. G., Goldbacher, E., Green, H., Miller, C., & Philip, S. (2003). Predicting the subjective of intrinsic motivation: The roles of self-determination, the balance of challenges and skills, and self-realization values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(11), 1447-1458.